

**FEASIBILITY STUDY PEMBANGUNAN HOTEL DI DESA
KUTUH, KECAMATAN KUTA SELATAN,
KABUPATEN BADUNG**

**Ida Ayu Eka Pramita¹
Ni Luh Putu Wiagustini²**

**Pascasarjana, Fakultas Bisnis, Universitas Triatma Mulya, Badung - Bali¹
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana²**

Abstract

The Badung Regency Government plans to build a Starred Hotel on land owned by Kutat Adat Village, on the grounds that tourism in the Kutuh Village is just developing. Desa Kutuh is expected to become an integrated Tourism Region through its natural charm and various Balinese Cultural attractions that are displayed. In connection with the plan, a feasibility study is needed for the investment in hotel construction in the village of Kutuh. There are seven aspects examined in this study, namely (1) Aspects of regional potential; (2) Legal aspects; (3) Market Aspects; (4) technical aspects; (5) Aspects of Human Resource Management; (5) Financial aspects. Data and information are collected through observation, interviews and documentation, then analyzed with descriptive and qualitative analysis techniques. The analysis shows that Kutuh Village has tourism and accommodation potential that is possible to be developed by building a Four Star hotel. Judging from the legal aspects of investment in hotel construction in the village of Kutuh, supported by the Law and Regional Government Regulation. The hotel that will be built has a market opportunity with medium competitiveness and medium category appeal, so it can be said to be feasible from the marketing aspect. The estimated investment needed is Rp161,874,034,000, - for a four-star hotel, the hotel must be managed by a professional, so that the right organizational structure is a functional organizational structure that is divided into departments. Based on the financial aspects of the construction of the Four Star Hotel, it is feasible to continue in Kutuh Village if the maximum is to use 50% debt, a 10-year tenor of 10% interest rate with a minimum hotel occupancy rate of 37% per year.

Keywords: *feasibility study, investment, valuation aspects.*

PENDAHULUAN

Kabupaten Badung adalah salah satu daerah tujuan wisata yang sangat terkenal di Indonesia maupun maupun mancanegara. Sebagian besar prasarana pariwisata seperti hotel dan restoran yang ada di Bali, berlokasi di Kabupaten Badung. Pertumbuhan sarana pariwisata berupa hotel berbintang di Kabupaten Badung mengalami peningkatan berjumlah 98

hotel pada tahun 2012 menjadi 155 unit hotel pada tahun 2016 (Kabupaten Badung Dalam Angka, 2017). Demikian juga dengan tingkat lama wisatawan asing menginap di Kabupaten Badung mengalami peningkatan dari 3,73 hari pada tahun 2012 menjadi 3,84 hari pada tahun 2015. Walaupun durasi menginap wisatawan mengalami penurunan

menjadi 3.44 hari pada tahun 2016, namun Kabupaten Badung tetap menjadi tujuan dan primadona bagi wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara.

Kabupaten Badung memiliki daya tarik pariwisata berupa wisata pantai seperti: Kawasan Luar Pura Uluwatu, Pantai Kedonganan, Pantai Suluban, Pantai Nyang-Nyang, Pantai Padang-Padang, Pantai Labuan Sait, Pantai Nusa Dua, dan kawasan wisata pantai baru yang sedang berkembang, yaitu Pantai Pandawa di Desa Kutuh. Pantai Pandawa menjadi salah satu pantai pasir putih terkenal di Bali yang terletak di Desa Kutuh, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung dan lebih terkenal dikalangan wisatawan mancanegara khususnya Australia dengan nama secret beach. Sedangkan masyarakat lokal lebih mengenal dengan nama Pantai Kutuh. Selain di Pantai Pandawa, Desa Kutuh juga memiliki daya tarik wisata lain yang bisa dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Badung, yaitu Pantai Gunung Payung dan Pantai *Green Bowl*.

Pesona alam yang dimiliki oleh Desa Kutuh dengan atraksi seni budaya (tari kecak) yang disajikan setiap hari mampu mendatangkan rata-rata kunjungan wisatawan lokal sebanyak 5 ribu orang dan 500 - 600 wisatawan mancanegara per hari. Pada musim liburan, jumlah pengunjung bisa mencapai empat kali lipat, hingga 20 ribu orang. Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ke Desa Kutuh tersebut tidak dibarengi dengan jumlah sarana akomodasi perhotelan, rumah makan, dan pendukung lainnya yang tersedia di Desa Kutuh.

Berdasarkan hal tersebut Pemerintah Kabupaten Badung berencana untuk membangun sebuah Hotel Berbintang Empat di Desa

Kutuh, dengan alasan pariwisata di Desa Kutuh masih baru berkembang, jumlah hotel yang ada masih relative sedikit.

Pemerintah Kabupaten Badung berharap Desa Kutuh menjadi Daerah Pariwisata yang terintegrasi melalui pesona alam yang dimiliki di Pantai Pandawa dan berbagai atraksi Budaya Bali yang ditampilkan. Disamping itu, tujuan pembangunan hotel secara makro ekonomi diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan membuka lapangan pekerjaan, peningkatan pendapatan daerah melalui kegiatan investasi bisnis perhotelan, meningkatkan pendapatan daerah melalui potensi peningkatan pajak hotel dan restoran, serta memberi ruang bagi Desa Kutuh untuk memperoleh pendapatan lain di luar daya tarik Pantai Pandawa saja.

Pembangunan hotel di Desa Kutuh, bagi Pemerintah Kabupaten Badung diperlukan dalam mewujudkan Desa Mandiri sesuai Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, bahwa Undang-undang ini bertujuan untuk melindungi dan memberdayakan desa agar menjadi kuat, maju mandiri, dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera.

Desa Kutuh saat ini adalah salah satu Desa yang telah memperhatikan pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan pariwisata di daerahnya. Hal ini terlihat dari pengelolaan pariwisata oleh sebuah badan usaha terintegrasi yang diberi nama Bhaga Usaha Manunggal Desa Adat (BUMDA) yang membawahi 8 (delapan) unit usaha, yaitu: Lembaga Perkreditan

Desa (LPD), Pengelolaan Kawasan Pantai Pandawa, Pengelolaan Culture Park Gunung Payung, Atraksi Seni Budaya, Atraksi Paralayang, Unit Usaha Barang dan Jasa, Usaha Piranti Yadnya, Unit Transportasi/*Rent Car*. Disamping itu Desa Kutuh juga memiliki unit layanan keamanan dan kesehatan dan wisata edukasi. Pembangunan Hotel di Desa Kutuh diharapkan tidak saja bermanfaat bagi Desa Kutuh saja, tetapi juga bisa berimbas pada masyarakat lainnya khususnya di Kabupaten Badung. Pembangunan Hotel di Desa Kutuh sejalan dengan cita-cita Pemerintah Daerah Kabupaten Badung membentuk beberapa perusahaan-perusahaan anak yang bernaung dibawah perusahaan induk atau dikenal dengan nama Perusahaan Perseroan Daerah (PERSERODA) atau Holding Company. Sesuai dengan Laporan Akhir Kajian Pembentukan *Holding Company* di Kabupaten Badung, tertuang rekomendasi bahwa Pemerintah Kabupaten Badung dapat mendirikan perusahaan-perusahaan anak di beberapa sektor, salah satunya adalah perusahaan jasa pariwisata (hotel dan atau restaurant). Kedepan diharapkan bahwa pembangunan Hotel di Desa Kutuh akan menjadi salah satu potensi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Badung. Untuk itu, diperlukan penyusunan studi kelayakan investasi pembangunan hotel di Desa Kutuh agar mampu memberikan gambaran mengenai kelayakan investasi dari rencana tersebut.

Tujuan dari Studi Kelayakan Investasi Pembangunan Hotel Bintang Empat di Desa Kutuh, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung adalah untuk menganalisis kelayakan usaha dari rencana Pemerintah

Kabupaten Badung dalam mendirikan hotel di Desa Kutuh tersebut dilihat dari potensi pariwisata, aspek hukum dan legalitas, aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis, aspek manajemen dan sumberdaya manusia, aspek lingkungan, dan aspek ekonomi dan keuangan.

TINJAUAN PUSTAKA

Ada beberapa teori yang diuraikan dalam kaitan dengan kajian studi kelayakan ini.

Pengertian Investasi

Investasi pada hakekatnya merupakan penempatan sejumlah dana pada saat ini dengan harapan untuk memperoleh keuntungan di masa datang (Halim, 2005:4).

Selanjutnya Kasmir dan Jakfar (2012) mendefinisikan investasi sebagai penanaman modal dalam suatu kegiatan yang memiliki jangka waktu relatif panjang dalam berbagai usaha. Tujuan investasi antara lain (1) terciptanya keberlanjutan (*continuity*) dalam investasi tersebut; (2) Terciptanya *profit* yang maksimum atau keuntungan yang diharapkan (*profit actual*); (3) Terciptanya kemakmuran bagi para pemegang saham; (4) Turut memberikan andil bagi pembangunan bangsa (Fahmi, 2012:3).

Kelayakan suatu investasi dapat dinilai melalui studi kelayakan baik untuk menilai investasi pada proyek yang baru maupun bisnis yang sedang berjalan. Studi Kelayakan merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara mendalam untuk menentukan layak tidaknya usaha yang dijalankan, dilihat dari segi manfaat dan biaya yang dikeluarkan. Ibrahim (2009:1) mengungkapkan bahwa studi kelayakan bisnis adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana

manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha/proyek.

Tujuan dilakukannya studi kelayakan proyek adalah untuk menghindari keterlanjuran penanaman modal yang terlalu besar untuk suatu kegiatan yang ternyata tidak menguntungkan (Husnan dan Suwarsono, 2008:7). Jadi, tujuan dilakukannya studi kelayakan adalah untuk menghindari keterlanjuran penanaman modal yang terlalu besar untuk kegiatan yang tidak menguntungkan. Subagyo (2007:15) menyatakan bahwa tujuan dari studi kelayakan adalah untuk mengetahui apakah suatu proyek mendatangkan keuntungan atau kerugian. Dengan kata lain, untuk memperkecil tingkat risiko kerugian dan memastikan bahwa investasi yang dilakukan memang menguntungkan

Manfaat yang diperoleh dari melakukan studi kelayakan investasi menurut Wicaksono (2007:154) adalah untuk menghindari pengeluaran investasi yang ternyata tidak menguntungkan. Siregar (1991) menambahkan bahwa besarnya manfaat yang diperoleh dari investasi antara lain adalah: 1) Bagi pemerintah, dilaksanakannya investasi baru dapat menggairahkan kegiatan ekonomi, menyediakan lapangan kerja, dan devisa. 2) Bagi masyarakat, terutama di sekitar lokasi dimana proyek dilaksanakan diharapkan secara langsung dapat merasakan dampaknya. Misalnya, mendapatkan kesempatan kerja baik langsung maupun terlibat dalam proses pembangunan dan pengoperasian. 3) Bagi investor sendiri, investasi bertujuan untuk memperoleh manfaat finansial yaitu untuk memperoleh keuntungan ekonomis demi kelangsungan hidup dan

perkembangan perusahaan di masa depan. Kelayakan investasi tidak bisa dinilai hanya berdasarkan dari asumsi atau keyakinan saja, tetapi harus dianalisis secara mendalam dari berbagai aspek.

Terdapat beberapa aspek yang menjadi prioritas untuk menilai investasi menurut Kasmir dan Jakfar (2012:14) adalah aspek pasar dan pemasaran, aspek keuangan, aspek teknis dan operasional, aspek manajemen dan organisasi, serta aspek sosial dan ekonomi. Adapun aspek yang di bahas adalah:

1) Aspek Hukum

Aspek hukum dan legalitas membahas masalah kelengkapan dan keabsahan dokumen yang berkaitan dengan suatu proyek investasi, mulai dari bentuk badan usaha sampai surat izin-izin yang dimiliki. Kelengkapan dan keabsahan dokumen sangat penting karena hal ini merupakan dasar hukum yang harus dipegang apabila di kemudian hari timbul masalah.

2) Aspek Pasar

Aspek pasar dan pemasaran adalah inti dari penyusunan studi kelayakan (Ibrahim, 2009:93). Walaupun secara teknis suatu investasi telah menunjukkan hasil yang *feasible* untuk dilaksanakan, tetapi tidak ada artinya apabila tidak dibarengi dengan adanya pemasaran dari produk yang dihasilkan. Analisis aspek pasar dan pemasaran, harus melingkupi peluang pasar, perkembangan pasar, penetapan pangsa. Suratman (2001:6) menjelaskan bahwa aspek pasar dan pemasaran merupakan aspek yang paling utama dan pertama dilakukan pengkajian dalam usulan proyek investasi, alasannya adalah tidak akan mungkin suatu proyek didirikan dan dioperasikan jika tidak ada pasar yang siap menerima produk perusahaan.

Agar kajian aspek pasar dan pemasaran sesuai dengan rencana dan tujuan bagi pelaku bisnis, maka perlu dikaji beberapa faktor yang berkaitan dengan aspek pasar antara lain potensi pasar, peluang pasar atas produk yang diluncurkan untuk dimasa datang serta *market share* yang dapat diserap oleh bisnis tersebut dari keseluruhan pasar potensial (Morrison, 2002). Sedangkan kajian aspek pemasaran berkaitan dengan bagaimana penerapan strategi pemasaran dalam rangka meraih sebagian pasar potensial atau peluang pasar yang ada. Suatu bisnis dapat berjalan dengan baik apabila memiliki pasar yang tepat dan pemasaran yang baik. Agar investasi atau bisnis yang dijalankan dapat berhasil dengan baik, maka sebelumnya perlu melakukan strategi bersaing yang tepat (Kasmir dan Jakfar, 2012:48).

3) Aspek Teknis

Aspek teknis merupakan suatu aspek yang berkenaan dengan proses pembangunan proyek secara teknik dan peng-operasiannya setelah proyek tersebut selesai dibangun. Aspek teknis adalah hal-hal yang berkaitan dengan lokasi usaha/proyek, sumber bahan baku, penyediaan tenaga kerja, transportasi, keadaan pasar yang ada (Ibrahim, 2009:94). Penilaian kelayakan terhadap aspek ini sangat penting untuk dilakukan sebelum ide bisnis dijalankan (Kasmir dan Jakfar, 2012:150).

4) Aspek Manajemen dan Sumberdaya Manusia

Umar (2005) mengungkapkan bahwa dalam aspek manajemen dan Sumber Daya Manusia yang harus dinilai: (1) Pemilik usaha (jumlah dan komposisi modal; (2) Pengolahan usaha (manajemen) dengan jumlah serta kualifikasi pendidikan yang berpengalaman; (3) Struktur

organisasi yang ada sekarang, gambaran mengenai jabatan rencana kerja seperti target, sasaran dan tujuan. Informasi yang digunakan untuk menilai performance pribadi tersebut biasanya bersumber dari sesama pengusaha, media masa, perbankan, dan lain-lain.

5) Aspek ekonomi dan keuangan

Analisis yang hanya membatasi manfaat dan pengorbanan dari sudut pandang perusahaan disebut analisis keuangan (*financial analysis*). Wiagustini (2014:195) menyatakan bahwa terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai profitabilitas investasi dari aspek keuangan yaitu 1) *Payback Period* (PP), 2) *Net Present Value* (NPV), 3) *Profitability Index* (PI), dan 4) *Internal Rate of Return* (IRR).

(1) Payback Period (PP)

Metode ini mencoba mengukur seberapa cepat suatu investasi bisa kembali. Karena itu satuan hasilnya adalah waktu (tahun atau bulan). Kalau periode *payback* suatu usulan investasi lebih pendek dari yang disyaratkan, maka usulan investasi (proyek) dinyatakan diterima, bila sebaliknya proyek ditolak. Problem utama dalam metode *payback* adalah sulitnya menentukan periode *payback* maksimum yang disyaratkan sebagai pembandingan. Secara normatif memang tidak ada pedoman yang bisa dipakai untuk menentukan periode *payback* maksimum. Dalam kenyataannya, yang umum digunakan adalah periode *payback* dari investasi yang sejenis. Periode *payback* dapat dihitung dengan menjumlahkan aliran kas tahunan hingga mencapai jumlah sama dengan nilai investasi awal. Jadi dalam jangka waktu kapan investasi bisa kembali, dapat ditentukan dengan rumus seperti berikut ini

Jika arus kas per tahun sama jumlahnya

PP = (investasi awal/ arus kas) x 1 tahun

Jika arus kas per tahun berbeda jumlahnya

PP = n + (a - b/c - b) x 1 tahun

Keterangan:

n = tahun terakhir di mana jumlah arus kas belum bisa menutup investasi awal

a = jumlah investasi awal

b = jumlah kumulatif arus kas pada tahun ke-n

c = jumlah kumulatif arus kas pada tahun ke-n+1

(2) Net Present Value (NPV)

Metode ini menghitung selisih *present value* (nilai sekarang) investasi dengan *present value* kas masuk bersih (*proceeds*). Untuk menghitung *present value* tersebut perlu ditentukan terlebih dahulu tingkat bunga yang relevan. *Net Present Value* (NPV) yang positif menunjukkan bahwa PV *proceeds* lebih besar dari PV investasi (*initial cash flow*). Karena itu NPV yang positif berarti investasi yang diharapkan akan meningkatkan kekayaan pemodal atau pemilik. Karenanya investasi dinilai menguntungkan. Dengan demikian *decision rule* nya adalah: terima suatu usulan investasi yang diharapkan memberikan NPV positif, dan tolak kalau memberikan NPV negatif.

Perhitungan NPV menggunakan

$$NPV = \left[\frac{A1}{(1+r)} + \frac{A2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{An}{(1+r)^n} \right] - I_o$$

rumus sebagai berikut:

Atau

Keterangan :

$$NPV = \sum_{t=1}^n At \left(\frac{1}{(1+r)^t} \right) - I_o$$

A = kas masuk bersih (*procced*)

r = suku bunga

t = waktu (tahun) 1 sampai n

n = umur investasi

I_o = Investasi awal

(3) Metode Profitability Index (PI)

Profitability Index

menunjukkan perbandingan antara PV *proceeds* dengan PV *investasi*.

Kriteria yang digunakan: terima

investasi yang diharapkan

memberikan PI > 1

Rumus :

$$PI = \frac{PV \text{ Proceeds}}{PV \text{ Investasi}}$$

(4) Internal Rate of Return (IRR)

IRR menunjukkan tingkat

bunga yang menyamakan antara PV *proceeds* dan PV *investasi*. *Decision rule* metode ini adalah: terima

investasi yang diharapkan

memberikan IRR > tingkat bunga

yang dipandang layak.

Rumusnya :

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{PV_1 - PV_2} (r_2 - r_1)$$

Keterangan:

r₁ = suku bunga yang menghasilkan PV positif

r₂ = suku bunga yang menghasilkan PV negatif

PV₁ = PV pada suku bunga r₁

PV₂ = PV pada suku bunga r₂

NPV₁ = *Net present value* pada bunga r₁

METODE PENELITIAN

Studi kelayakan investasi hotel di Desa Kutuh menyangkut beberapa hal yang harus dinilai yaitu Aspek Potensi Wilayah, Aspek Hukum dan Legalitas, Aspek Pasar dan Pemasaran, Aspek teknis, Aspek Manajemen dan Sumberdaya Manusia, Aspek kelayakan Lingkungan dan Aspek Ekonomi dan Keuangan.

Data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Data

primer diperoleh melalui observasi, survey, dan wawancara. Sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi dari sumber data seperti publikasi Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Badung, dan hotel-hotel berbintang di Kabupaten Badung, Publikasi Pariwisata dan Dinas Pariwisata.

Teknik analisis data dilakukan dengan cara deskriptif kualitatif dengan penyajian data, penyusunan studi dan penarikan kesimpulan. Teknik analisis untuk tujuh aspek kajian diuraikan berikut ini.

Aspek Hukum dianalisis mengenai dasar kewenangan pengaturan, Zona Pemanfaatan Ruang, pemanfaatan barang milik daerah dan analisis pola kerja sama

Aspek Pasar dianalisis potensi permintaan pasar dengan trend linear.

Aspek Teknis, analisis yang dilakukan adalah analisis analisis estimasi kebutuhan investasi.

Aspek Manajemen Sumber daya manusia dianalisis melalui analisis struktur organisasi.

Aspek keuangan dianalisis dengan analisis aspek ekonomi makro dan aspek keuangan dianalisis dengan ARR, PP, NPV, PI dan IRR. Dilakukan juga analisis sensitivitas dan analisis rasio keuangan yaitu analisis rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, rasio profitabilitas dan rasio operasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini membahas hasil analisis yang telah dilakukan di tinjau dari tujuh aspek yaitu aspek potensi wilayah, aspek hukum dan legalitas, aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis, aspek manajemen dan sumberdaya manusia, aspek kelayakan lingkungan hidup, aspek ekonomi dan keuangan.

1.1 Aspek hukum

Pemerintah Kabupaten Badung sudah memiliki pengaturan berkaitan dengan kepariwisataan. Pengaturan tersebut diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 17 Tahun 2016 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kabupaten Badung Tahun 2017 – 2025, Pasal 30 mengatur tentang Kawasan Strategis Pariwisata meliputi: a. KP Nusa Dua; b. KP Tuban; c. KP Kuta; d. KDTWKp Pelaga; e. KDWKp Belok Sidan; dan f. DTW. Kelayakan investasi pemerintah daerah pada pembangun hotel di Desa Kutuh didukung oleh: Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata; Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah; Peraturan Pemerintah No 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah; Undang-Undang Nomor 28 tahun 2002 tentang Bangunan Gedung; Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 18 Tahun 2016 tentang Pendaftaran Usaha Pariwisata; Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 26 Tahun 2013 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Badung Tahun 2013-2033; dan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 8 Tahun 2015 tentang Arahan Peraturan Zonasi Sistem Provinsi.

Dalam Pasal 1 angka 48 Perda. Provinsi Bali tentang Zonasi mengatur bahwa Kawasan Tempat Suci adalah kawasan di sekitar pura yang perlu dijaga kesuciannya dalam radius tertentu sesuai status pura sebagaimana ditetapkan dalam Bhisama Kesucian Pura Parisadha Hindu Dharma Indonesia Pusat (PHDIP) Tahun 1994. Berkaitan dengan rencana Investasi Pembangunan Hotel Di Desa Kutuh Kecamatan Kuta Selatan perlu

diketahui terkait dengan pura yang terdekat dan berada di kawasan tersebut. Dalam Pasal 27 ayat (4) Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 26 Tahun 2013 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Badung Tahun 2013-2033 mengatur bahwa Pura Batu Pageh masuk kategori *Pura Kahyangan Jagat*. Rekomendasi terkait dengan rencana Investasi Pembangunan Hotel Di Desa Kutuh Kecamatan Kuta Selatan layak untuk dibangun fasilitas pariwisata mengingat jarak antara lokasi Pura batu Pageh dengan rencana kawasan fasilitas pariwisata tersebut berjarak kurang lebih 400 meter sehingga memungkinkan dari aspek pemanfaatan ruang.

Berkaitan dengan penyelenggaraan kewenangan di daerah, Pemerintah Daerah memiliki kewenangan dalam membentuk BUMD. Pemerintah Daerah berwenang untuk membentuk BUMD yang terdiri atas perusahaan umum Daerah dan perusahaan perseroan Daerah. Pendirian BUMD bertujuan untuk:

- a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;
- b. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
- c. memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Dalam Pasal 339 Undang-Undang Pemerintahan Daerah mengatur, (1) Perusahaan Perseroan Daerah adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya

terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah. (2) Perusahaan perseroan Daerah setelah ditetapkan dengan Perda sebagaimana dimaksud dalam Pasal 331 ayat (2), pembentukan badan hukumnya dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai perseroan terbatas.

1.2 Aspek pasar

Aspek pasar merupakan aspek yang penting dilakukan pengkajian dalam usulan proyek investasi, alasannya adalah tidak mungkin suatu proyek didirikan dan dioperasikan jika tidak ada pasar yang siap menerima produk perusahaan tersebut. Oleh karena itu, Aspek pasar pembangunan hotel di Desa Kutuh di analisis berikut ini.

Kondisi persaingan dapat diketahui dari jumlah permintaan kamar hotel, untuk hotel yang sejenis. Permintaan kamar hotel berbintang di kabupaten Badung mengalami fluktuasi dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2017. Hasil analisis trend linear menunjukkan bahwa proyeksi jumlah wisatawan yang menginap di hotel berbintang tiga, empat, dan lima mengalami peningkatan. Rata-rata tamu menginap untuk bintang tiga selama 3,39 malam, hotel bintang empat 3,49 malam dan hotel bintang lima 3,37 malam. Berdasarkan hasil analisis, jumlah kunjungan wisata menginap di Provinsi Bali tahun 2019 sebanyak 5.982.179, dengan rata-rata menginap 3,42 hari dan Tingkat Penghunian Kamar 62,68 persen. Sehingga jumlah kamar yang diperlukan tahun 2019 sekitar 52.539 unit. Jumlah kamar yang sudah tersedia 39.076 unit sehingga terdapat kekurangan jumlah kamar sekitar 17.602 unit. Apabila

diasumsikan jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Badung sebanyak 5 persen, maka jumlah kamar yang masih di butuhkan di Kabupaten Badung sebanyak 880 unit kamar. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pembangunan Hotel di desa Kutuh masih memiliki peluang pasar.

1.3 Aspek teknis

Penentuan kebutuhan nilai investasi hotel di Desa Kutuh didasarkan atas regulasi tentang Daftar Harga Tertinggi Bangunan Gedung Negara, dengan nomenklatur: Harga Satuan Pembangunan Gedung Negara, Rumah Negara, dan Pagar di Kabupaten Badung. Kisaran harga investasi bangunan gedung, data sementara yang digunakan adalah harga satuan per- m^2 tertinggi di Kabupaten Badung pada tahun 2018. Estimasi kebutuhan investasi Hotel Berbintang Empat sebesar Rp161.874.034.000 (seratus enam puluh satu milyar delapan ratus tujuh puluh empat juta tiga puluh empat ribu rupiah) termasuk nilai Tanah berdasarkan NJOP dan Modal Kerja selama enam bulan). Sedangkan estimasi kebutuhan investasi hotel Berbintang Lima sebesar Rp158.465.918.000 (seratus lima puluh delapan milyar empat ratus enam puluh lima juta sembilan ratus delapan belas ribu rupiah) termasuk nilai Tanah dan Modal kerja selama enam bulan.

1.4 Aspek manajemen dan sumber daya manusia

Hotel yang akan dibangun, di Desa Kutuh sepatutnya dikelola oleh pengelola profesional. Oleh karena itu, diperlukan analisis struktur organisasi dan analisis kebutuhan sumber daya manusia.

1.4.1 Analisis struktur organisasi.

Bentuk perusahaan yang disarankan untuk pengelolaan hotel yang akan di bangun di desa Kutuh adalah bentuk Perseroan terbatas (PT). Bentuk ini dipilih karena pemilik modal terdiri atas dua pihak yaitu Pemkab. Badung dan Desa Adat Kutuh. Bentuk PT memiliki badan hukum yang jelas, ada pemisahan kekayaan yang jelas antara Hotel itu sendiri dengan pemiliknya (Pemkab Badung dan Desa Adat Kutuh). Struktur Organisasi yang tepat adalah struktur organisasi fungsional yang terdiri terdiri dari 7 (tujuh) Departemen. Tiap-tiap departemen dipimpin oleh Manager, dan manager departemen membawahi beberapa sub departemen dan staf yang bekerja sift pagi dan malam. Departemen yang dirancang meliputi: *Front Office, House Keeping, Food and Beverage, Human Resource, Sale and Marketing, Engenering, dan Financial.*

1.4.2 Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang seharusnya direkrut oleh hotel yang akan di bangun di Desa Kutuh mengacu pada standar yang ditetapkan pada Keputusan Direktur Jenderal Pariwisata Republik Indonesia Nomor 14 / U / II / 1988 Tanggal 25 Februari 1988, menetapkan bahwa perbandingan jumlah kamar terhadap jumlah tenaga kerja Hotel Bintang 4 minimal 1 : 1,6 dan Bintang 5 minimal 1 : 2. Berdasarkan ketentuan tersebut apabila rencana hotel yang akan dibangun di Desa Kutuh adalah Hotel Bintang Empat, dengan jumlah kamar yang direncanakan adalah 99 unit, maka jumlah SDM minimal adalah $99 \times 1,6 = 159$ orang. Jumlah tersebut akan direkrut sesuai dengan perkembangan *accupancy rate* hotel

dan dapat tidak seluruhnya merupakan SDM *full time*. Hotel bisa menggunakan SDM *part time* dengan memanfaatkan *Daily Walker (DW)* dari praktek Mahasiswa/ Siswa Sekolah Pariwisata yang ada di Bali.

Apabila rencana hotel yang akan dibangun di Desa Kutuh adalah Hotel Bintang Lima, dengan jumlah kamar yang direncanakan adalah 35 unit, maka jumlah SDM minimal adalah $35 \times 2 = 70$ orang. Jumlah tersebut akan direkrut sesuai dengan perkembangan *accupancy rate* hotel dan seluruhnya merupakan SDM *full time*. *Rekrutment* SDM merupakan tugas dari HRM, untuk tahap awal tugas rekrutmen dilakukan secara

1. Tanah
 2. Bangunan
 3. Peralatan dan Furniture
 4. Modal kerja (selama 6 bln)
- Jumlah
Dibulatkan

Untuk keperluan perhitungan *cash flows*, Tanah dinilai berdasarkan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) di daerah Bukit Jimbaran, tidak disusutkan. Bangunan disusutkan selama 20 tahun, dengan metode garis lurus dan diasumsikan memiliki nilai sisa 30 persen dari nilai perolehan. Peralatan dan *furniture* disusutkan 10 persen dari nilai buku. Analisis penilaian investasi 10 tahun.

2) Sumber Dana

Dana yang digunakan membangun hotel bersumber 50% dari Pemkab. Badung/APBD/Modal Sendiri dan 50% melalui Utang Jangka Panjang 10 Tahun, tingkat bunga 10%. Sedangkan untuk lahan (tanah) tempat hotel didirikan adalah tanah milik Desa Adat Kutuh.

professional, melalui pihak ketiga yang *independent*.

1.5 Aspek keuangan

Analisis aspek keuangan (*financial*) dilakukan untuk melihat pengaruh finansial pembangunan hotel di Desa Kutuh yang diusulkan menyangkut perhitungan secara komersial. Asumsi dasar yang digunakan untuk analisis adalah sebagai berikut:

- 1) Jumlah investasi dan kebutuhan dana untuk pembangunan Hotel Bintang Empat di Desa Kutuh di kelompokkan ke dalam 4 komponen yaitu:

	7.909.575.000
	93.730.307.066
	54.349.895.160
	5.884.256.342
	161.874.033.568
	161.874.034.000

- 3) Biaya modal yang diperhitungkan sebagai *Discount Factor* 10 persen sesuai tingkat bunga utang.
- 4) Gaji karyawan ditetapkan diawal mengikuti Boyindra's Weblog (konsultan hotel), diasumsikan meningkat 5 persen setiap tahun dari gaji tahun sebelumnya.
- 5) Prakiraan pendapatan selama sepuluh tahun
Harga kamar disesuaikan dengan fasilitas dan pelayanan yang diberikan. Harga untuk setiap tipe kamar diasumsikan naik 7,5 persen dari tahun sebelumnya.

Tabel 4.2: Prakiraan Pendapatan Hotel Bintang Empat Selama Sepuluh Tahun

Tahun	Hotel Bintang Empat		
	Laba (Rugi) Setelah pajak	Beban Penyusutan	Cash Flow
1	(4.471.416)	8.715.550	4.244.134
2	(359.645)	8.172.051	7.812.406
3	3.036.464	7.682.902	10.719.366
4	6.597.444	7.242.668	13.840.112
5	10.447.012	6.846.457	17.293.469
6	14.621.522	6.489.868	21.111.390
7	19.159.730	6.168.937	25.328.667
8	24.104.716	5.880.099	29.984.815
9	29.501.828	5.620.146	35.121.974
10	32.817.324	5.386.187	125.278.975

Sumber: data dianalisis, 2018

- 6) Proyeksi Laba/Rugi Hotel selama sepuluh tahun. Proyeksi Laba /Rugi diperlukan untuk menghitung *Cash flow* dari investasi. Perhitungan laba/rugi dilakukan dengan mempertemukan pendapatan dan beban-beban yang

dikeluarkan oleh hotel. Proyeksi Laba (Rugi) Setelah pajak, Penyusutan, dan *Cash Flows* untuk sepuluh tahun di sajikan Pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3: Proyeksi laba (Rugi), Penyusutan dan Cash Flows Hotel Bintang Empat

Tahun	Perkiraan Pendapatan (Rp 000)			
	Rooms Department	Food & Beverage Departement	SPA	Others
1	17.301.931	5.190.579	2.595.290	1.730.193
2	20.185.586	6.055.676	3.027.838	2.018.559
3	23.314.352	6.994.306	3.497.153	2.331.435
4	26.705.530	8.011.659	4.005.830	2.670.553
5	30.377.541	9.113.262	4.556.631	3.037.754
6	35.985.702	10.795.711	5.397.855	3.598.570
7	42.411.720	12.723.516	6.361.758	4.241.172
8	46.652.892	13.995.868	6.997.934	4.665.289
9	51.318.181	15.395.454	7.697.727	5.131.818
10	56.449.999	16.935.000	8.467.500	5.645.000

Sumber: Data dianalisis, 2018

Berdasarkan asumsi tersebut, penilaian investasi pembangunan hotel di Desa Kutuh didasarkan atas lima kriteria penilaian yaitu metode IRR untuk menghitung tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang investasi (*present value*) dengan nilai sekarang

(*present value*) penerimaan kas bersih di masa yang akan datang. Metode ARR untuk mengukur tingkat keuntungan rata-rata yang diperoleh dari suatu investasi. Metode *Payback period* (PP) untuk mengukur seberapa cepat investasi bisa kembali. Metode

Net Present Value (NPV) untuk menghitung selisih antara nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan kas bersih. Profitability Index (PI) untuk menghitung perbandingan antara nilai

sekarang penerimaan kas bersih di masa datang dengan nilai sekarang investasi. Berdasarkan formula yang sudah dikemukakan, maka hasil perhitungan disajikan pada Tabel 4.4

Tabel 4.4: Hasil Perhitungan Kreteria Penilaian Investasi Untuk Hotel Bintang Empat dan Hotel Berbintang Lima

Kreteria Penilaian Investasi	Hotel Bintang Empat
<i>Accounting Rate of Return</i> (ARR)	16,74 %
<i>Payback Period</i> (PP)	8,90 tahun
<i>Net Present Value</i> (NPV)	(Rp21.216.520.000)
Prifitability Index (PI)	0,87
<i>Internal Rate of Return</i> (IRR)	7,92 %

Sumber: Data diolah.

Berdasarkan Tabel 4.4, apabila dibangun Hotel Bintang Empat, dengan menggunakan Utang 50% dari investasi dan tingkat bunga 10%, maka dapat diuraikan bahwa dilihat dari nilai ARR sebesar 16,74 % lebih tinggi dari nilai tingkat bunga 10%, maka investasi layak dilakukan. Investasi tersebut akan kembali dalam waktu 8 tahun 11 bulan (8, 90 tahun) lebih cepat dari umur investasi yaitu 10 tahun, jadi dilihat dari jangka waktu Investasi pengembalian investasi (PP), maka investasi itu layak dilakukan. Akan tetapi, investasi tersebut kurang menarik, apabila dilihat dari nilai NPV-nya bernilai negatif sebesar (– Rp21.216.520.000), nilai PI sebesar 0,87 lebih kecil dari 1 dan nilai IRR 7,98 lebih kecil dari 10%..

4.7.3 Analisis Kepekaan (Sensitivitas)

Berdasarkan analisis kriteria investasi diketahui proyek Hotel, di

Desa Kutuh layak untuk dilaksanakan. Namun demikian analisis sensitivitas tetap dilakukan untuk mengungkapkan seberapa besar tingkat hunian kamar dapat diturunkan dan sumber pendanaan investasi tersebut. Untuk mendapatkan tingkat hunian kamar dilakukan dengan *trial and error*. Penilaian sensitivitas didasarkan pada tiga asumsi yaitu

- 1) Tingkat penghunian kamar (TPK) turun 2 persen dan *discount factor* 10 persen (kondisi pesimis).
- 2) Tingkat Penghunian kamar naik 2 persen dan *discount factor* 10 persen (kondisi optimis).
- 3) Bila investasi biaya pembangunan hotel seluruhnya dibiayai dengan APBD/Modal Sendiri.

Hasil analisis sensitivitas kreteria penilaian investasi untuk hotel Bintang Empat dan Bintang Lima disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5: Hasil analisis Sensitivitas Penilaian Investasi Hotel Bintang Empat dan Bintang Lima Dibangun di Desa Kutuh

Kreteria Penilaian	KONDISI							
	Pesimis 50% Utang (TPK turun 2 % dan DF 10%)		Moderat 50% Utang (DF 10%)		Optimis 50% Utang (TPK naik 2 % dan DF 10%)		100 % Modal Sendiri dan DF 10%)	
	Bintang Empat	Bintang Lima	Bintang Empat	Bintang Lima	Bintang Empat	Bintang Lima	Bintang Empat	Bintang Lima
ARR (%)	15,94	20,90	16,74	21,93	22,34	27,28	20,47	25,91
PP (Tahun)	9,05	8,23	8,90	8,09	8,00	7,46	8,01	6,08
NPV (Juta Rp)	(41.236)	(2.781)	(21.217)	(1.244)	1.431	20.547	534	30.774
PI	0,75	0,98	0,87	1,01	1,01	1,13	1	1,19
IRR (%)	8,87	9,02	7,92	10,13	10	12	9,94	13,02
Simpulan	kurang menarik	kurang menarik	kurang menarik	Layak	layak	layak	layak	layak

Sumber: Data dianalisis, 2018

Berdasarkan informasi Tabel 4.5 dalam kondisi pesimis dengan menurunkan tingkat penghunian kamar (TPK) hotel 2%, apabila Hotel Bintang Empat yang dibangun, menandakan bahwa proyek investasi kurang menarik dilaksanakan, tapi bila TPK naik 2% dari yang diasumsikan maka proyek layak dilaksanakan. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa Hotel Bintang Empat layak dibangun di Desa Kutuh bila dibiayai dengan utang maksimum 50% dengan tingkat okupansi minimal 37% per tahun

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis kelayakan investasi yang ditinjau dari tujuh aspek penilaian dapat disimpulkan seperti berikut ini.

- 1) Ditinjau dari aspek hukum, investasi pembangunan hotel di Desa Kutuh, sudah sesuai dengan Undang-Undang tentang Kepariwisata, Undang-Undang tentang Pemerintah Daerah, Undang-Undang Pembangunan Gedung, Peraturan Pemerintah.

Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 26 Tahun 2013 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Badung Tahun 2013-2033; dan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 8 Tahun 2015 tentang Arahan Peraturan Zonasi Sistem Provinsi Bali

- 2) Berdasarkan aspek pasar, hotel yang akan dibangun memiliki peluang pasar, karena kebutuhan kamar masih lebih besar dari jumlah kamar yang akan dibangun.
- 3) Berdasarkan aspek teknis, hotel yang akan dibangun di Desa Kutuh adalah Berbintang Empat yang diperkirakan membutuhkan investasi sebesar Rp161.874.034.000,00 untuk Hotel Bintang Empat dan Rp158.465.918.000,00 untuk hotel Berbintang Lima termasuk nilai Tanah dan Modal Kerja selama enam bulan.
- 4) Aspek struktur organisasi dan sumber daya manusia, hotel yang akan dibangun harus dikelola oleh professional, dengan struktur organisasi fungsional dengan

sistem departemen. Hotel diestimasi mampu menyerap tenaga kerja sekitar 159 orang bila hotel Bintang Empat

- 5) Berdasarkan aspek keuangan Pembangunan Hotel Bintang Empat layak dilanjutkan di Desa Kutuh jika: maksimum menggunakan utang 50% jangka waktu 10 tahun tingkat bunga 10%; minimal tingkat okupansi hotel 37% per tahun. 35% per tahun.

Saran

Sebagai tindak lanjut dari hasil kajian ini ada beberapa rekomendasi yang diberikan yaitu:

1. Pembangunan hotel di desa Kutuh baik hotel Bintang Empat layak untuk dilanjutkan dengan menggunakan maksimum 50% utang dengan memperhatikan tingkat okupansi minimal 37 % untuk Hotel Bintang Empat dan 5 % untuk Hotel Bintang Lima.
2. Pola pengelolaan hotel adalah berbentuk Perseroan Terbatas.
3. Melakukan sosialisasi hasil kajian.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik Kabupaten Badung. 2017. Kabupaten Badung Dalam Angka. 2017.

Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. Jumlah Kunjungan Wisatawan Asing ke Bali dan Indonesia. <https://bali.bps.go.id/vstatiictable/2018/02/09/28/jumlah-wisatawan-asing-ke-bali-dan-indonesia-1969-2017.html>

Dinas Pariwisata Provinsi Bali. Direktori 2017. Denpasar Dinas Pariwisata Provinsi Bali.

Fahmi, Y L H. 2012. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. Afabeta. Bandung.

Halim, H. 2005. Analisis Investasi. Edisi Kedua. Jakarta : Salemba Empat.

<http://bali.tribunnews.com/2014/07/30/pantai-pandawa-bali-dikunjungi-14-ribu-wisatawan-per-hari>. dikutip 5 Maret 2018. Diunduh tanggal 5 Maret 2018. Pukul 19.00 wita.

<http://bali.tribunnews.com/2014/10/23/kawasan-timur-pantai-pandawa-akan-dibuat-private-beach>. Diunduh 5 Maret 2018. Diunduh tanggal 5 Maret 2018. Pukul. 19.15. wita.

<http://www.kemenpar.go.id/asp/detil.asp?c=110&id=1415>. Diunduh 5 Maret 2018. Pukul 22 wita. Rata - Rata Pengeluaran Wisman Per Hari Menurut Negara Tempat Tinggal, 2009 – 2014

https://www.tripadvisor.com/LocationPhotoDirectLink-g297697-d3545960-i132594389-Bali_Trip_Buddy-Kuta_Kuta_District_Bali.html. Diunduh 4 MARET 2018. Pukul 07.wita.

Husnan, S dan Muhammad, S. 2014. Peraturan Daerah Kabupaten Badung No.26 Tahun 2013. Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Badung.

Siregar, A.B. 1991. *Analisis Kelayakan Pabrik*. Institut Teknologi Bandung. Bandung.

Subagyo, A. 2007. *Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Suratman. 2001. *Studi Kelayakan Proyek: Teknik dan Prosedur Penyusunan Laporan*. Edisi Pertama: J&J learning: Yogyakarta.

Umar, H. 2005. *Studi kelayakan Bisnis*. Ed. 3. PT Gramedia Pusaka Utama. Jakarta.

Wiagustini, N.L.P. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Revisi. Udayana University. Denpasar.

Wicaksono, M. 2007. *Analisis Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Pembelian Studi Kelayakan Proyek Bisnis*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

Ibrahim, Y. 2009. *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi Revisi, Jakarta: PT Rineka Cipta

Kasmir dan Jakfar. 2012. *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi revisi. Kencana, Jakarta.

Morrison, M. 2002. *Hospitality and Travel Marketing*. Third Edition. Australia: Delmar Thompson Learning.

Peraturan Bupati Badung No. 60 Tahun 2016 Tentang Penetapan dan Penegasan Batas Wilayah Desa Kutuh Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung. Badung: Bupati Badung

Konsumen. Bumi Aksara. Jakarta.